

ШКОЛА СЕО

Станислав Шекшня
Кирилл Кравченко
Эдвин Уильямс

мастер-класс
ОТ 20 ГЛОБАЛЬНЫХ
БИЗНЕС-ЛИДЕРОВ

Купить книгу на сайте knigi.dor.ru

Оглавление

Благодарности	9
Предисловие. Почему бы не открыть школу SEO?	11
Введение. Подготовка к школе	17
Урок 1. Личность руководителя: три важнейшие черты характера	30
Урок 2. Образование: три поговорки об учебе для будущих SEO	48
Урок 3. Опыт: три дилеммы будущих SEO	65
Урок 4. Метанавыки: классификация С, Е и О	87
Урок 5. Роли: четыре ключевые функции SEO	126
Урок 6. Стилль: пять способов произвести впечатление как SEO	168
Урок 7. Оставаться на вершине (но не слишком долго). Пять проблем, которые должен решить каждый SEO	186
Заключение. Выводы для будущих SEO, их родителей и преподавателей	201
О соавторах	211

Благодарности

Для этого проекта мы опросили 20 CEO — фактически они стали соавторами книги, и их вклад невозможно переоценить. Однако не только они, но и многие другие люди помогли нам мечтать и исследовать, писать и публиковать эту книгу. Мы благодарны и признательны им всем.

В первую очередь хотим поблагодарить институты, в особенности INSEAD и NIS. Их финансовые и другие ресурсы позволили нам провести исследование.

Денис Корепанов из NIS стал нашей правой рукой в изучении CEO и их компаний. Он договаривался с ними о встречах и помогал в поиске полезных материалов. Без него эта книга никогда бы не появилась на свет. Мы также хотим поблагодарить Надежду Кокотович, Ведрану Лукич и Зорана Тавзеса из NIS за огромную помощь в исследовании, организации, составлении графика встреч, расшифровке интервью и ценные предложения по содержанию книги.

Многие коллеги из научного сообщества давали нам обратную связь и советы, ознакомившись с фрагментами рукописи или выслушав наши идеи. Мы хотим поблагодарить профессоров Алену Леденеву (UCL), Манфреда Кетс де Врис (INSEAD), Суби Ранган (INSEAD), Филадельфа Андерсена (INSEAD) и Валерия Якубовича (ESSEC).

Мы очень благодарны нашим клиентам, партнерам и друзьям из мира бизнеса. Они выслушивали нас, делились идеями и дельными замечаниями. Тем самым они помогли нам доработать концепции, изложенные в данной книге. Среди этих людей – Георгий Абдушелишвили, Олег Багрин, Григорий Федоришин, Павел Кирюханцев, Кирилл Матвеев, Дмитрий Васильков, Олег Поляков, Екатерина Рясенцева, Александр Савельев, Сергей Сиротенко, Олег Смирнов, Мурат Улькер, Виталий Васильев, Вадим Яковлев и Сергей Воробьев.

Вероника Загиева, Александра Матвеева и Алексей Улановский из Ward Howell International оказали неоценимую помощь, предоставив необходимые данные и рекомендовав дополнительную литературу, а также познакомившись с нашими идеями для книги и прокомментировав их.

Наши ассистенты Настасья Зорина, Аурелия Мерле, Татьяна Шувалова, Альфред Реншоу и Драгана Никитович взяли на себя многие задачи, тем самым освободив время для работы над книгой. Они назначали встречи и поддерживали в нас правильный настрой.

Наконец, мы благодарим Вишала Дарьяномела и Анушанги Виракун из Palgrave. Их редакторские и производственные способности чудесным образом трансформировали наши идеи в книгу, которую вы держите в руках.

Предисловие

Почему бы не открыть школу SEO?

«Вы должны открыть школу SEO», — послышался чей-то голос из глубины аудитории.

Эти слова прозвучали во время сессии традиционной программы по развитию лидерских качеств для руководителей в одной из лучших международных бизнес-школ. Станислав Шекшня, первый автор этой книги, выступал по теме, о которой говорил уже не раз. Поэтому его удивила реакция слушателя с задних рядов.

«Руководитель компании — такая же профессия, как врач или летчик, — продолжил тот человек. — Вы должны уметь обучить этому делу».

Заинтригованный профессор (а он был SEO) позвонил своему другу и коллеге, второму автору этой книги Кириллу Кравченко (который — совершенно случайно — тоже был SEO). Так идея начала обрастать рабочими вопросами...

Действительно ли SEO — профессия? Должна ли проводиться аттестация и экзамены по этой специальности? Если да, кто будет экзаменатором? Какие основные навыки и знания должна охватывать учебная программа? Нужно ли адаптировать ее к особенностям других стран и культур? Как проводить повышение квалификации? Что будет под запретом: какие вещи SEO

не должны делать никогда? Последний, но не менее важный момент: кто сможет дать ответы на все эти вопросы?

Мы задумались и пришли к выводу: тщательно подобранная команда лучших международных CEO из стран «Большой двадцатки», двадцати крупнейших экономик мира, идеально подойдет для этой роли. И тогда поставили цель – опросить по одному опытному бизнес-лидеру в течение следующих нескольких лет.

В каждой из этих 20 стран мы стремились выбрать лидера с хорошим *послужным списком*, а не просто человека на должности CEO. Мы не ограничивали себя типом компании. В нашу выборку вошли семейные предприятия, компании, управляемые основателем, организации, частично принадлежащие государству, и, разумеется, открытые акционерные общества. Но в каждом отдельном случае мы старались выбрать руководителя из отрасли, благодаря которой страна получила известность на мировых рынках. Для Китая и Германии мы выделили производственный сектор, для Японии – электронику, для России – энергетику, для Италии – моду, для Испании – футбол... и т. д. Разумеется, мы не могли охватить все отрасли и типы организаций. Безусловно, наше исследование не является статистически значимым. В наш список не вошли банки или агропромышленные предприятия, и это лишь несколько очевидных упущений. Но мы остались довольны сбалансированностью итоговой выборки. Она включала авиакомпанию и компанию по производству напитков, а также две всемирно известные корпорации: General Electric Company (GE) и BP.

Нам выпала огромная честь встретиться с выдающимися руководителями и опросить их. Одни их ответы были предсказуемыми, другие же, наоборот, неожиданными. Мы многому научились, просто находясь рядом. Очевидно одно: эксперты из бизнес-школ и CEO относятся к лидерству по-разному. CEO

говорят на другом языке и обладают иным мировоззрением, которое, на наш взгляд, должно быть передано следующим поколениям. Опрошенные нами CEO, словно представители отдельной философской школы, особым образом относятся к своей роли. Учитесь у них, если планируете пойти по их стопам.

Вот почему в конечном счете мы решили не открывать школу CEO, а написать книгу, основанную на интервью 20 CEO и наших исследованиях, представив их в форме семи простых «мастер-классов». Вы изучите черты характера, образование, опыт, навыки, роли, стиль и мастерство решения проблем, которыми должен обладать успешный CEO. Эта книга также в некоторой степени соответствует жизненному циклу CEO — с первых лет в должности до ухода из компании — с оговоркой, что никогда не рано (и не поздно) почерпнуть знания из любого раздела.

В итоге мы поняли, что охватим гораздо больше людей, если выпустим книгу, а не откроем школу... Возник новый вопрос: для кого эта книга?

Что ж, самый очевидный ответ — для тех, кто мечтает стать CEO, начиная со старшеклассников и заканчивая топ-менеджерами. По нашему мнению, книга особенно заинтересует студентов программ MBA или кандидатов, проходящих бизнес-тренинги по развитию лидерских качеств.

Но есть и другая аудитория — преподаватели будущих CEO. Мы хотим, чтобы наши коллеги из бизнес-школ взглянули на свои учебные программы и проверили, обучают ли они студентов правильным вещам в правильной форме. Мы бы хотели, чтобы даже школьные учителя прочитали эту книгу. Ведь их задача — поощрять и воспитывать качества, которые в итоге, спустя 20–30 лет, приведут некоторых их учеников на вершину

великих компаний. Если подумать, почему бы не охватить воспитателей из детских садов? В конце концов, многие будущие CEO еще в школу не ходят.

Учитывая, что образование начинается дома, мы бы также хотели обратить внимание родителей. Некоторые качества, описанные нашими CEO, гораздо проще сформировать в детстве. Конечно, вы можете подумать, что воспитывать детей как будущих бизнес-лидеров – безумие, не говоря уже о безответственном подходе к воспитанию. Но что если эти CEO-черты станут отличным рецептом благополучной жизни и сформируют у ребенка активную гражданскую позицию? Если вы управляете *семейным* бизнесом, вопрос о том, станут ли ваши дети хорошими бизнес-лидерами, вовсе не кажется нелепым.

На противоположном полюсе нашей «читательской аудитории» находятся члены советов директоров, рекрутеры или директора HR-отделов, занимающиеся наймом CEO. Возможно, даже сами CEO захотят узнать мнения других руководителей, особенно если они заботятся о преемственности.

Наконец, «Школа CEO» предназначена для исследователей человеческой природы – как любителей, так и профессионалов. Если вы хотите понять, почему одни люди выделяются на фоне других, эта книга для вас.

Но прежде чем вы углубитесь в чтение, познакомьтесь с нашими CEO. Мы испытываем гордость и благодарность за то, что они уделили нам – и теперь вам – время и поделились своими идеями. Представьте, что эту книгу написали не три, а 23 автора. Один из них, Константин Галанис из Quimica Apollo (Мексика), сообщил нам: «Я руковожу компанией уже 25 лет. Я много узнал и должен поделиться этим с людьми. К сожалению, из-за особенностей моей работы времени на это нет».

20 соавторов «Школы CEO» и компании, которыми они управляли на момент проведения интервью

Абдель Ф. Бадви, Bankers Petroleum Ltd (Канада)
Ренато Бертани, Barra Energia (Бразилия)
Диего Больцонелло, Geox (Италия)
Янг Ваншенг, China Machinery Engineering Corporation (Китай)
Ниши Васудева, Hindustan Petroleum Corporation (Индия)
Константин Галанис, Quimica Apollo (Мексика)
Мигель Галуччо, YPF (Аргентина)
Боб Дадли, BP (Великобритания)
Джеффри Иммельт, General Electric Company (США)
Сюдзо Кайхори, Yokogawa Electric Corporation (Япония)
Темель Котиль, Turkish Airlines (Турция)
Питер Дж. Коулман, Woodside Petroleum (Австралия)
Чхоль Кюн Ли, Daelim Industrial Co. (Южная Корея)
Штефан Мессер, Messer Group (Германия)
Владимир Рашевский, СУЭК (Россия)
Ричард Раштон, Distell Group Ltd (ЮАР)
Жан Сантенак, Axens (Франция)
Хосе Анхель Санчес, ФК «Реал Мадрид» (Испания, которая не входит в «Большую двадцатку», но является членом Евросоюза)
Диди Сувондо, PT Wijaya Infrastruktur Indonesia (Индонезия)
Мазен Ахмед Хайят, El-Khayyat Group (Саудовская Аравия)

В конце книги вы найдете краткую биографию 20 CEO.

При этом каждая глава начинается с пословиц родных стран CEO.

Общение с 20 CEO вдохновило нас на многие идеи, представленные в этой книге. Однако на наше мышление также сильно повлияли другие люди, их действия и мысли. Сотни

бизнес-лидеров из десятков стран, с которыми мы работали в качестве подчиненных, коллег, консультантов, коучей, советников и директоров на протяжении последних 30 лет, внесли косвенный, но неоценимый вклад в эту книгу. Они позволили нам наблюдать за работой CEO и откровенно рассказали, как, по их мнению, развиваются бизнес-лидеры и что делает их эффективными. В своем исследовании мы основывались на нескольких теориях и концепциях лидерства, в частности теории лидерских качеств, теории лидерских ролей, теории ситуационного лидерства, теории власти и властных отношений, стилях руководства, агентской теории и теории социального капитала.

На наше видение лидерства и структуру исследования серьезно повлияли работы двух теоретиков лидерства. Во-первых, книги и статьи Питера Друкера много лет назад убедили нас в необходимости изучать то, что делают эффективные бизнес-лидеры, а не то, кем они являются. Его труды вдохновили нас определить факторы успеха CEO. Также благодаря ему мы начали ценить роль практики и самоанализа в развитии лидерских качеств. Друкер был уверен, что хорошие CEO работают ради организации, а не для стейкхолдеров и создают великие компании, которые переживают своих лидеров. Во-вторых, голландский ученый Манфред Кетс де Врис убедительно показал действенность психодинамического подхода для понимания эффективности лидера и его эволюции. Он подчеркивает важную роль лидерского опыта для развития CEO и особенно позитивное влияние, которое дает преодоление трудностей в начале карьеры. Много лет назад он познакомил нас с клиническим подходом и курировал разработку и проведение исследовательских интервью. Благодаря ему мы научились видеть невидимое и слышать невысказанное. Надеемся, «Школа CEO» принесет пользу и вам.